组织如何应对职场摸鱼？职场网络闲逛行为的作用结果及其反馈效应

崔智淞[1] 贾建锋[2] 邹纯龙[3] 李瑞芹[4]

（[1]江西财经大学工商管理学院，南昌 330013）（[2]东北大学工商管理学院，沈阳 110167）（[3]黑龙江大学信息管理学院，哈尔滨 150080）（[4]山东大学商学院，威海 264209）

摘　要　伴随现代社会工作压力的加剧和数字化办公技术的发展，职场网络闲逛行为日渐普遍，这引起了实践界的广泛关注，并逐步成为人力资源管理与组织行为学领域的研究热点和重点。本研究聚焦职场网络闲逛行为，整合行为者和观察者视角，探讨职场网络闲逛行为的作用结果及其反馈效应，主要内容包括：（1）识别职场网络闲逛行为的核心维度，划分不同类型的职场网络闲逛行为；（2）采取行为者中心视角，验证不同类型的职场网络闲逛行为对工作结果的利弊效应机制及其边界条件；（3）采取观察者中心视角，揭示职场网络闲逛行为对领导和同事的人际影响机制及其边界条件；（4）采取行为者和观察者互动视角，探索内外部反馈下职场网络闲逛行为的动态变化轨迹。各项研究之间既相互独立，又相互联系，共同构成了一个闭环系统，完整呈现职场网络闲逛行为从产生作用到反馈调整的全过程。研究预期成果将推动职场网络闲逛行为研究领域的发展与创新，为组织应对职场“摸鱼”提供实践指导。

关键词　职场网络闲逛行为，反馈效应，行为者，观察者

1　问题的提出

2023 年 4 月 11 日，“员工上班摸鱼被辞退”的话题登上了微博热搜，一名男子因上班时间“摸鱼”遭到用人单位辞退，随后他申请了劳动仲裁，要求公司支付经济赔偿，这一诉求最终获得了法院的支持，同时，也引发了全网热议。大多数网友表示上班“摸鱼”不可避免，如果没有影响工作效率，公司不应过分干涉。36 氪研究院发布的《2022 年轻人职场摸鱼报告》显示，96.18%的年轻人会在工作中“摸鱼”，且超过六成的 95 后员工每天至少“摸鱼”1 小时。此外，超七成受访者认为上班“摸鱼”不会影响工作，超半数 90 后表

投稿日期：2023-10-15

基金项目：国家自然科学基金项目（72302108）；江西省教育厅科技研究项目（GJJ2200555）。

通讯作者：贾建锋，Email: jfjia@mail.neu.edu.cn

示在被领导发现“摸鱼”后，会选择坦然承认。这说明，现如今上班“摸鱼”已成为一种普遍现象，追捧“摸鱼哲学”也成为了职场中的常态。因此，明确职场“摸鱼”对个体和组织的影响，并进行有效的动态管控，进而实现“扬长避短”，成为企业亟待解决的重要问题。

“摸鱼”一词出自成语“浑水摸鱼”，原意为趁形势混乱私自攫取利益，目前主要指上班时间不认真工作，利用网络从事与工作无关之事，在学术界被称为职场网络闲逛行为（workplace cyberloafing）（Lim, 2002）。作为组织行为学领域的一个新兴概念，职场网络闲逛行为得到了国内外学者的广泛关注。虽然以往研究为职场网络闲逛行为的科学治理提供了一定的启示，但仍有一些理论问题值得探索。

首先，虽然学者们尝试划分了不同类型的职场网络闲逛行为，但现有的分类视角较为单一，未能很好地区分不同类型的职场网络闲逛行为，因此有必要从多视角出发综合考虑行为的内涵，以明确不同类型的职场网络闲逛行为的特征。其次，近年来职场网络闲逛行为的作用结果研究逐渐成为一个新的研究热点和重点。虽然有学者从行为者（actor）视角探讨了实施职场网络闲逛行为的“利”与“弊”，但个体行为的作用效果并不是一成不变的积极或消极，而是与行为的不同类型有关（李玲玲, 黄桂, 2021）。职场网络闲逛行为利弊背后的机制可能与职场网络闲逛行为的类型有关（Robinson & Bennett, 1995）。因此，有必要探究不同类型的职场网络闲逛行为对行为者的影响是否存在差异，并揭示其中的作用路径及其边界条件。再次，组织内部受职场网络闲逛行为影响的主体主要包括行为者和观察者（observer）（程垦等, 2022）。然而，关于职场网络闲逛行为的作用效果研究目前主要关注它对行为者本人的影响，就观察者如何看待和应对职场网络闲逛行为仍缺乏清晰的认识。观察者对职场网络闲逛行为的反应会影响行为者的态度和行为，进而影响职场网络闲逛行为的利弊结果。因此，有必要关注职场网络闲逛行为对观察者的人际影响机制。最后，职场网络闲逛行为前因研究取得了较为丰硕的成果，但这些研究多采用静态模型作为研究基础。虽然，静态模型能够解释在某一时间点为什么一些员工相较于其他员工会表现出更多的职场网络闲逛行为，但是无法解释职场网络闲逛行为的波动和变化（褚福磊等, 2018; 张靓婷等, 2021）。因此，有必要深入探究职场网络闲逛行为的动态变化趋势及其边界条件。

鉴于上述现实难题和理论不足，本研究决定首先划分职场网络闲逛行为的不同类型，开发一套全新的职场网络闲逛行为量表，再分别基于行为者和观察者视角，探讨职场网络闲逛行为的作用结果，最后整合行为者和观察者视角揭示上述作用结果对职场网络闲逛行为动态变化的反馈效应。本研究将从以下四个方面为组织应对职场“摸鱼”提供实践指导：①展现不同种类和特征的职场“摸鱼”行为，进而深化实业界对职场网络闲逛行为的理解和认识；②展现职场网络闲逛行为的“福祸相依”属性以及“福”与“祸”的具体体现情景，进而帮助管理者有效应对职场网络闲逛行为；③展现职场网络闲逛行为对观察者的人

际影响，进而为企业有效控制职场网络闲逛行为的扩散、消除其负面影响提供思路；④展现行为发生后行为者和观察者互动的过程和结果，进而帮助管理者根据需要动态调整职场网络闲逛行为。

2　国内外研究现状及发展动态

2.1 职场网络闲逛行为的概念界定

Kamins（1995）最早使用了网络闲逛一词来描述员工在工作时间进行上网娱乐。Lim（2002）首次尝试对职场网络闲逛行为进行概念界定，并将它定义为员工在工作时间使用公司网络从事与工作无关的活动。随后，有学者相继对职场网络闲逛行为的概念内涵进行了补充，但基本都是对 Lim 的界定方式进行的进一步解释（Mercado et al., 2017）。近些年来，随着移动互联网技术的发展和应用，更多员工开始使用个人设备和网络进行网络闲逛（Gökçearslan et al., 2016）。在这一现实背景下，Wu 等（2020）结合前人的研究，将职场网络闲逛行为定义为员工在工作时间内出于非工作目的使用网络从事与工作无关的活动。本研究列举了职场网络闲逛行为的概念界定，具体如表 1 所示。

表 1 职场网络闲逛行为的概念界定

研究者（年份）	概念界定
Lim （2002）	员工在工作时间使用公司网络从事与工作无关的活动
Blanchard 和 Henle （2008）	员工出于私人目的在工作中使用电子邮件和互联网
Askew 等（2014）	员工在工作中使用互联网等电子媒介从事一些领导看来与工作无关的活动
Akbulut 等（2017）	员工在办公时间滥用互联网浏览与工作无关的网站或收发私人邮件
Wu 等（2020）	员工在工作时间使用个人或公司网络从事与工作无关的活动

2.2 职场网络闲逛行为的分类与测量

近些年来，学者们尝试基于不同的视角对职场网络闲逛行为进行分类，开发测量量表（如表 2 所示）。目前关于职场网络闲逛行为的分类研究主要考虑两方面的因素：特征（content）和目的（purpose）。早期，学者们主要从行为特征视角切入，关注职场网络闲逛行为在表现形式上的差异。特别是，Blanchard 和 Henle（2008）根据行为偏离群体规范的程度将职场网络闲逛行为分为轻微网络闲逛和严重网络闲逛两个类别，并编制了一个 17 条目量表。另一种分类方法是基于行为的目的视角来进行。这一视角聚焦于行为的潜在原因（underlying cause），强调行为者会出于不同的目的做出职场网络闲逛行为（Spector, 2011）。Aghaz 和 Sheikh（2016）将特征视角下的职场网络闲逛行为命名为网络闲逛活动

（cyberloafing activities），并从目的（行为者预期获取）视角出发开发了一个 10 条目网络闲逛行为量表（cyberloafing behaviors）。

表 2 职场网络闲逛行为的分类与测量

视角	作者	类型	量表
特征	Lim（2002）	浏览活动 邮件活动	11 条目
	Mahatanankoon 等（2004）	个人电子商务 个人信息搜索 个人通信	11 条目
	Blau 等（2006）	浏览型网络闲逛 与工作无关的邮件型网络闲逛 互动型网络闲逛	16 条目
	Blanchard 和 Henle（2008）	轻微网络闲逛 严重网络闲逛	17 条目
	Aghaz 和 Sheikh（2016）	社交型 信息型 休闲型 虚拟型	10 条目
	Akbulut 等（2017）	分享 购物 实时更新 网络内容获取 游戏/赌博	30 条目
目的	Aghaz 和 Sheikh（2016）	恢复型 学习型 越轨型 沉迷型	10 条目

2.3 职场网络闲逛行为的实证研究

（1）职场网络闲逛行为的前因

只有弄清楚什么因素会影响职场网络闲逛行为，我们才能帮助企业有效管控此类行为。行为是个体和情境的函数，本研究将职场网络闲逛行为的前因分为个体因素和情境因素。**个体因素。**以往研究分别从人格特质（如外控型人格、宜人性、尽责性等）、个体特征（如自我控制力、睡眠质量、自我效能感等）、文化价值观（如权力距离、不确定性规避、短期导向等）以及工作状态（如工作倦怠感、情感承诺、情绪耗竭等）几个方面检验了职场网络闲逛行为的前因，证明职场网络闲逛行为是一种自发性行为，它的展现主要靠个体因素来驱动（Aghaz & Sheikh, 2016; Blanchard & Henle, 2008; Kim et al., 2017; Koay, 2018; Liberman et al., 2011; Mercado et al., 2017; O’Neill et al., 2014; Wagner et al., 2012; Zhang et al., 2020; 何伟怡, 陈璐璐, 2022）。**情境因素。**情境因素是影响职场网络闲逛行为的另一个核心范畴。影响职场网络闲逛行为的情境因素可以分为领导因素（责任型领导、辱虐型领导及

领导对互联网使用的支持）、组织因素（如组织公平、职场排斥、工作要求等）以及社会因素（环境不确定性），这说明外部环境会显著影响员工在工作中实施网络闲逛行为的可能性（Askew et al., 2019; De Lara, 2007; Henle & Blanchard, 2008; Henle et al., 2009; Hu et al., 2021; Koay, 2018; Liberman et al., 2011; Lim, 2002; Lim et al., 2021; Pindek et al., 2018; Ugrin & Pearson, 2013; Zhu et al., 2021; 张生太等, 2021）。除此之外，越来越多的研究发现职场网络闲逛行为是个体与情境交互作用产生的。例如，研究发现情绪耗竭与有利条件、组织承诺（Koay, 2018; Lim et al., 2021），组织公平与自我控制力、工作失范（De Lara, 2007; Restubog et al., 2011）对职场网络闲逛行为的影响具有交互作用。

（2）职场网络闲逛行为的结果

早期针对职场网络闲逛行为的作用结果研究多为描述性研究，近些年来，随着实证研究的不断深入，研究者开始更为精确、科学地展现职场网络闲逛行为的结果。目前对于职场网络闲逛行为的作用效果，学者们存在不同的观点，主要表现为负向观、正向观以及综合观。**负向观**。Lim 和 Chen（2012）最早在研究中证明收发私人邮件会干扰日常工作活动，导致消极情绪的产生。随后，Gökçearslan 等（2016）发现职场网络闲逛行为会造成智能手机成瘾。Mercado 等（2017）的元分析结果则显示职场网络闲逛行为与反生产行为显著正相关。**正向观**。Lim 和 Chen（2012）最早发现浏览网页会让员工暂时忘记工作，进而提升他们的积极情绪。随后，刘晨（2021）基于道德清洁理论发现职场网络闲逛行为通过诱发员工的道德内疚进而促进组织公民行为。Tsai（2023）最近的一项研究发现职场网络闲逛行为正向影响创造力和前摄性行为，而工作场所环境质量和对非正式互动的促进会对上述关系起到促进作用。**综合观**。Wu 等（2020）最早基于努力恢复模型和自我损耗理论发现职场网络闲逛行为既可能通过心理脱离来提升个体的心理健康，也可能加剧个体的疲倦感进而损害其心理健康。王双龙和张馨月（2021）基于资源保存理论发现职场网络闲逛行为与工作倦怠之间存在 U 型关系，工作无聊感与恢复体验中介了职场网络闲逛行为与工作倦怠之间的关系，而知觉时间控制对职场网络闲逛行为与工作无聊感、恢复体验之间的关系具有调节作用。Zhong 等（2022）进一步基于资源保存理论发现新冠大流行时期员工在工作时间搜索新冠相关的信息会对自身的创新绩效产生“双刃剑”效应。

本研究对职场网络闲逛行为的前因和结果研究进行了归纳整理和分析，绘制了职场网络闲逛行为既有研究成果框架图，如图 1 所示。

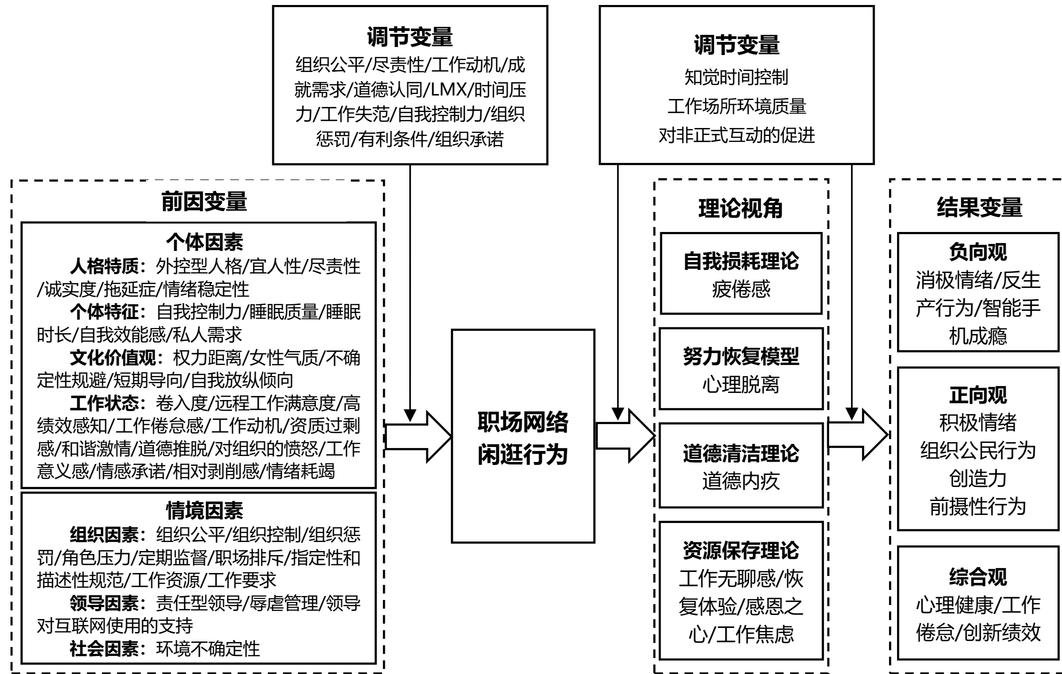


图 1 职场网络闲逛行为既有研究成果框架图

2.4 研究述评和理论缺口

本研究通过对职场网络闲逛行为研究现状的回顾，发现如下有待解决的问题：

（1）职场网络闲逛行为的维度探索与量表开发亟待进行

量表是职场网络闲逛行为测量与应用的核心内容（王弘钰等, 2019）。虽然学者们分别从特征或目的视角出发进行了类型划分，但单一维度的分类方式是片面的、不完整的。因此有必要基于双重维度划分职场网络闲逛行为的类型，开发相应的测量工具，进而推动职场网络闲逛行为的分类与测量研究，并为后续探讨不同类型的职场网络闲逛行为的作用结果奠定测量基础。

（2）不同类型的职场网络闲逛行为对行为者的影响研究有待推进

虽然有学者开始从行为者视角探讨了实施职场网络闲逛行为的成本与收益，但个体行为的作用效果并不是一成不变的积极或消极，而是与行为的不同类型有关（李玲玲, 黄桂, 2021）。职场网络闲逛行为利弊背后的机制可能与职场网络闲逛行为的类型有关。另外，在探讨职场网络闲逛行为的“双刃剑”效应时，还应该考虑权变因素的影响（Block, 2001）。但目前尚未有研究探讨“双刃剑”效应的干预机制，这不利于学术界和实业界全面厘清职场网络闲逛行为的积极作用和消极影响，以及两者之间的边界条件（Lanaj et al., 2013）。因此有必要探究不同类型的职场网络闲逛行为对行为者的影响是否存在差异，并

揭示其中的作用路径及其边界条件。

（3）观察者对职场网络闲逛行为的反应机制的理论空白有待填补

目前学者们过分关注职场网络闲逛行为对行为者的影响，少有学者探讨观察者如何看待和应对员工的职场网络闲逛行为。观察者对职场网络闲逛行为的反应会影响行为者的态度和行为，进而影响职场网络闲逛行为的利弊结果。因此，有必要关注职场网络闲逛行为对观察者的人际影响机制。首先，虽然有研究探讨了员工对领导职场网络闲逛行为的反应（Askew et al., 2019），但鲜有文献关注领导对职场网络闲逛行为的差异反应的问题。因此领导会对下属的职场网络闲逛行为做出怎样的反应是职场网络闲逛行为研究中应予以高度重视的内容。其次，虽然已有研究指出职场网络闲逛行为会“传染”给同事（Askew et al., 2019），但我们尚不清楚其背后的心理机制和潜在的边界条件。因此探讨职场网络闲逛行为在同事间的社会互动机理将是对职场网络闲逛行为人际影响研究的有益补充。

（4）职场网络闲逛行为的动态演化过程有待深入探究

职场网络闲逛行为具有动态性，并不会固定在某个水平保持稳定，而是不断发生波动和变化（Wagner et al., 2012）。然而，现有的职场网络闲逛行为对行为者后续行为的影响研究主要探讨了行为的质变（如组织公民行为、反生产行为、前摄型行为）（Mercado et al., 2017; Tsai, 2023），对于职场网络闲逛行为的量变缺乏足够关注。另外，以往研究多是单一视角展开，忽视了职场网络闲逛行为发生后的多方互动以及互相博弈的过程和结果。因此，有必要深入探讨职场网络闲逛行为的动态演化过程。

3　研究构想

如图 2 所示，本研究紧密围绕职场网络闲逛行为展开，具体包括四项研究：①研究 1：职场网络闲逛行为的分类与测量；②研究 2：行为者视角下职场网络闲逛行为的作用结果；③研究 3：观察者视角下职场网络闲逛行为的作用结果；④研究 4：行为者和观察者互动视角下职场网络闲逛行为作用结果的反馈效应。对于四项研究之间的内在逻辑关系：本研究在研究 1 中从特征和目的两个视角划分四种不同类型的职场网络闲逛行为，并开发相应的测量量表；在研究 2 和研究 3 中探讨职场网络闲逛行为的作用结果，即揭示行为者视角下的利弊效应机制和观察者视角下的人际效应机制；在研究 4 中探讨上述作用结果对职场网络闲逛行为动态变化的反馈效应，进而为有效管控职场网络闲逛行为提供启示和指导。四项研究之间既相互独立、又相互联系，共同构成了一个完整的闭环系统。

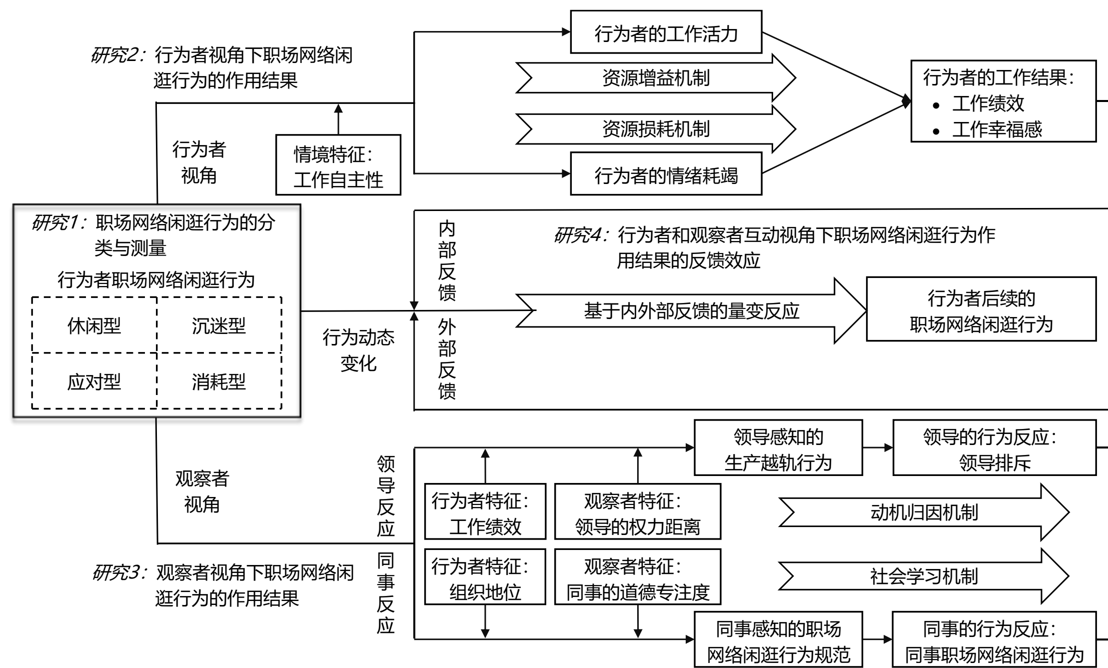


图 2 本研究总体框架

3.1 研究 1：职场网络闲逛行为的分类与测量

研究目标：识别职场网络闲逛行为的核心维度，划分不同类型的职场网络闲逛行为。

本研究在以往相关研究基础上，提出职场网络闲逛行为包含两个核心维度：规范偏离（轻微 vs.严重）和主观故意（反应性 vs. 前摄性）。

维度 1：规范偏离（轻微 vs.严重）。网络闲逛行为是一种组织指向的生产越轨行为（production deviance）（Blanchard & Henle, 2008; Robinson & Bennett, 1995）。Robinson 和 Bennett（1995）最早基于情节的严重程度将职场越轨行为分为轻微越轨行为和严重越轨行为。延续这一研究思路，Blanchard 和 Henle（2008）依据是否偏离群体规范将职场网络闲逛行为分成了轻微网络闲逛行为和严重网络闲逛行为。从行为特征来看，轻微网络闲逛行为并未明显偏离群体规范，具有无害性（innocuous），因此能被参照群体所容忍和接受，而严重网络闲逛行为则明显偏离了群体规范，具有潜在的危害性（Blanchard & Henle, 2008）。这一分类方法源于职场越轨行为研究，因此具有较为深厚的理论和实证基础（林玲等, 2010）。鉴于此，本研究将规范偏离（轻微 vs.严重）作为职场网络闲逛行为的第一个维度。轻微网络闲逛行为是指员工在工作中利用网络从事那些参照群体所能接受的非工作行为。严重网络闲逛行为是指员工在工作中利用网络从事那些明显偏离群体规范的非工作行为。

维度 2：主观故意（反应性 vs.前摄性）。根据诱因和动机不同，反生产行为可以分为

前摄性和反应性反生产行为（Dodge & Coie, 1987; 张永军等, 2015）。前摄性反生产行为是个体为了满足某种目的而进行的工具性（instrumental）行为，是一种“主动的”故意行为。反应性反生产行为是员工对外界刺激的回应，不依赖于行为主体的意图性（intentionality）和预见性（foresight），是一种“被动的”故意行为（Spitzmuller & Van Dyne, 2013; 张永军等, 2015）。本研究通过前期的深入访谈发现，虽然员工在工作中实施网络闲逛行为是主观故意为之，但有时也是为了响应外部需求的无奈之举。例如，在一次访谈中，当被问及职场上为什么会有“摸鱼”现象时，受访者说：“上班时间家人或朋友给你发微信，你出于礼貌还是要回复的，这没办法。”鉴于此，本研究将主观故意（反应性 vs. 前摄性）作为职场网络闲逛行为的第二个维度。前摄性网络闲逛行为是员工出于工具性目的而实施的职场网络闲逛行为；反应性网络闲逛行为是员工为回应外部需求而实施的职场网络闲逛行为。

综上所述，本研究提出一个 2×2 构念模型来划分不同类型的职场网络闲逛行为，即根据行为的规范偏离和主观故意维度推断职场网络闲逛行为可能包含四种类型（如图 3 所示）。休闲型网络闲逛行为（recreative cyberloafing）是指员工在工作中出于工具性目的，利用网络从事那些参照群体所能接受的非工作行为。应对型网络闲逛行为（responsive cyberloafing）是指员工在工作中为回应外部需求，利用网络从事那些参照群体所能接受的非工作行为。沉迷型网络闲逛行为（addictive cyberloafing）是指员工在工作中出于工具性目的，利用网络从事那些明显偏离群体规范的行为。消耗型网络闲逛行为（consumptive cyberloafing）是指员工在工作中为回应外部需求，利用网络从事那些明显偏离群体规范的行为。

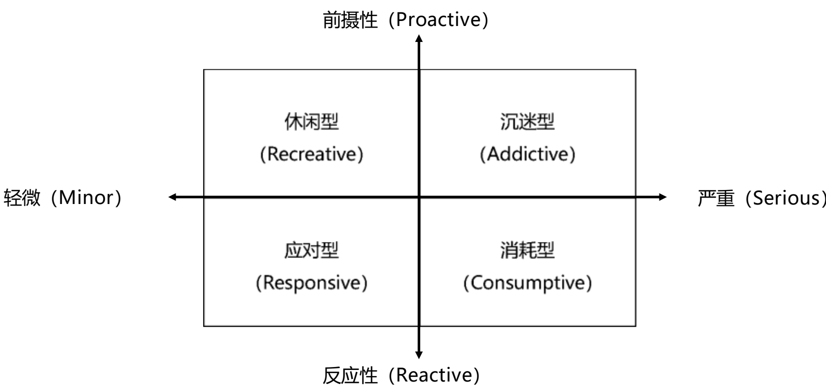


图 3 职场网络闲逛行为的分类模型

3.2 研究 2：行为者视角下职场网络闲逛行为的作用结果

研究目标：采取行为者中心视角，验证不同类型的职场网络闲逛行为对工作结果的利

弊效应机制及其边界条件。

虽然以往研究探讨了职场网络闲逛行为对行为者自身的作用结果，但出现了相互矛盾的研究结论（Mercado et al., 2017）。本研究认为职场网络闲逛行为利弊背后的机制可能与行为的类型有关。工作绩效（job performance）是指完成工作的效率与效能，是企业生存与发展的基础，也是管理者用于员工晋升和薪酬管理等重大决策的重要依据，因此本研究选择工作绩效作为客观工作结果。工作幸福感（work-related well-being）是个体工作目标和潜能充分实现的心理感受，是人们生产活动的最终目标，也是衡量工作生活质量的重要指标（Zheng et al., 2015），因此本研究选择工作幸福感作为主观工作结果。

（1）资源增益机制：休闲型网络闲逛行为、工作活力与工作结果

资源保存理论认为个体会倾向于保护现有的资源和获取新的资源。资源保存理论为本研究解释职场网络闲逛行为对工作绩效和工作幸福感的利弊效应提供了一个合理且适用的理论基础。

根据资源保存理论，休闲型网络闲逛行为会给员工带来资源获得感，进而诱发资源增益机制，提升工作绩效水平和工作中的幸福体验。具体来看，休闲型网络闲逛行为具有较强的目的性和工具性，能为个体创造更多的资源（如快乐、放松及兴趣等）（Lim & Chen, 2012; Zhong et al., 2022）。工作活力（vitality at work）是个体在工作中感到拥有能量的一种积极的情绪体验，是一种重要的工作资源。高工作活力的员工较少感觉到忧虑、消沉或不安，体现了资源增益的状态。本研究认为休闲型网络闲逛行为不仅有助于恢复日常工作任务所消耗的能量和认知资源，而且还可以扩充员工已有的资源池（resource pool），进而提升其工作活力水平（Tsai, 2023）。而员工在工作中的活力又能使自己感觉到精力充沛，进而激发自身对工作价值和意义的感知，最终带来工作绩效的提升。同时，员工在工作中的活力又能使个体在压力环境下具有较强的心理韧性，较少感觉到忧虑、消沉和不安，拥有较高的心理健康水平。综上所述，本研究推断休闲型网络闲逛行为会正向影响自身的工作活力，进而提升工作绩效和工作幸福感。基于上述分析，本研究提出如下假设：

H1：工作活力在休闲型网络闲逛行为与工作绩效、工作幸福感之间起到中介作用。

（2）资源损耗机制：应对型网络闲逛行为、情绪耗竭与工作结果

根据资源保存理论，应对型网络闲逛行为会给员工带来资源损失感，进而诱发资源损耗机制，损害工作绩效和工作幸福感。具体来看，应对型网络闲逛行为具有较强的被动性和反应性，会消耗个体有限的资源（如造成疲惫、沮丧以及不满感等）。情绪耗竭

（emotional exhaustion）是指个体因工作导致情绪资源大量消耗，感到情绪资源损耗殆尽。高情绪耗竭是一种积极情绪资源枯竭的表现，体现了资源损耗的状态。本研究推断应对型网络闲逛行为不仅会分散员工的注意力，而且还可能增加员工的工作负荷，进而消耗自身的资源，加剧其情绪耗竭水平（Zhong et al., 2022）。一方面，高情绪耗竭的个体因处于工作资源匮乏的疲劳状态，无法全身心投入工作，进而导致工作绩效降低；另一方面，高情绪耗竭的个体也会倾向于采用退缩型的应对策略（如缺勤、迟到及低工作投入等），从而最终损害自身的工作绩效表现。同时，当员工在工作中处于情绪耗竭的状态时，身体会处于疲劳状态，容易感受到沮丧和焦虑等消极情绪，进而损害自身的工作幸福感（Kausto et al., 2005）。

综上所述，应对型网络闲逛行为会正向影响自身的情绪耗竭，进而降低工作绩效和工作幸福感。基于以上分析，本研究提出如下假设：

H2：情绪耗竭在应对型网络闲逛行为与工作绩效、工作幸福感之间起到中介作用。

（3）情境特征：工作自主性的调节作用

工作自主性（job autonomy）是个体在安排工作、决定工作方式上的自由、独立性和裁量权。较高的工作自主性意味着员工拥有更加灵活的工作环境与更加优越的资源供给，能自由安排工作进度、工作方式以及工作顺序等。鉴于工作自主性是一种重要的工作资源，本研究推断工作自主性是影响职场网络闲逛行为利弊效应的重要权变因素。

首先，本研究认为工作自主性能强化休闲型网络闲逛行为对工作活力的积极影响。工作自主性本质上是赋予员工的一种控制权，它常常与灵活性和自由相联系。这说明员工在工作时受到各方面因素的限制较少，可以自由决定何时、何地通过“摸鱼”来缓解工作疲劳或避免工作无聊，继而保持较强的工作活力水平（Pindek et al., 2018）。其次，本研究认为工作自主性能削减应对型网络闲逛行为对情绪耗竭的正向作用。根据资源保存理论，当员工的工作自主性程度较高时，个体对工作具有一定的控制力，能积极寻求并整合各种资源来弥补应对型网络闲逛行为对自身资源的损耗，进而减少感知到的情绪耗竭（Zhu et al., 2021）。另外，高工作自主性员工更容易应对工作活动被打扰，能更为从容地将注意力转回到工作活动中，进而缓解自身的资源损耗（Kim et al., 2022）。基于以上分析，本研究提出如下假设：

H3：工作自主性可以强化工作活力在休闲型网络闲逛行为与工作绩效、工作幸福感之间的中介作用。

H4：工作自主性可以减弱情绪耗竭在应对型网络闲逛行为与工作绩效、工作幸福感之间的中介作用。

Blanchard 和 Henle（2008）的研究显示只有不到 10%的员工报告自己曾实施过严重的职场网络闲逛行为，这说明沉迷型和消耗型网络闲逛行为在组织中并不常见，并且严重网络闲逛行为对自身工作结果的危害性非常显著（Blanchard & Henle, 2008; Mercado et al., 2017）。因此，我们在此及接下来的研究中不再探究严重（沉迷型和消耗型）网络闲逛行为的作用结果及其反馈效应。综上所述，本研究的理论框架如图 4 所示：

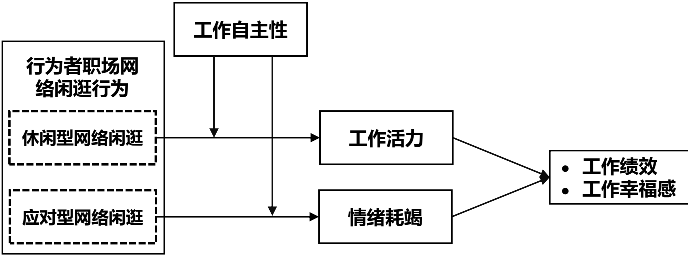


图 4 职场网络闲逛行为对行为者的利弊效应机制模型

3.3 研究 3：观察者视角下职场网络闲逛行为的作用结果

研究目标：采取观察者中心视角，揭示职场网络闲逛行为对领导和同事的人际影响机制及其边界条件。

在研究 2，本研究基于行为者视角探讨了职场网络闲逛行为的作用结果，接下来在研究 3，本研究将焦点主体从行为者转至观察者，探讨职场网络闲逛行为的人际效应机制。观察者主要涉及领导和同事（李玲玲, 黄桂, 2021）。首先，**领导视角**。职场排斥（leadership ostracism）是员工在工作场所中感受到的被上级领导漠视或排挤的程度。领导排斥不仅严重影响员工的态度、行为以及绩效，还制约着企业的存续和发展。领导排斥具有极强的隐蔽性和危害性，是人际交往困境的一种重要表现形式，也是组织亟待解决的难题。因此，本研究将基于归因理论探究行为者的职场网络闲逛行为是否会诱发领导的职场排斥，并揭示其中的作用机制及其边界条件。其次，**同事视角**。诚然，领导是员工所处环境的重要构成要素，但同事与员工处于同一层级，他们之间的互动更为频繁，因此同事是员工在组织中的重要互动对象（肖金岑等, 2019）。已有研究发现行为者的职场网络闲逛行为会“传染”给同事，但两者之间的传递机制目前仍处于“黑箱”状态（Askew et al., 2019）。本研究响应了学者们提出的探讨职场网络闲逛行为在同事间的感染机制的呼吁（Askew et al., 2019; Mercado et al., 2017），基于社会学习理论，探究行为者职场网络闲逛

行为对同事职场网络闲逛行为的作用机制及其边界条件。

（1）**动机归因机制：行为者职场网络闲逛行为[①]、领导感知的生产越轨行为与领导排斥**

以往研究发现员工会效仿领导展现出的职场网络闲逛行为（Askew et al., 2019）。然而对于领导如何感知行为者的职场网络闲逛行为目前仍缺乏清晰的认识。由归因理论可知，人们对他人行为原因的认知，决定了对他人的反应（严瑜, 何亚男, 2016）。所以要充分理解领导如何对行为者的职场网络闲逛行为做出反应，关键在于了解领导如何进行归因（崔智淞等, 2022）。由于领导对行为者的观察是片面的，因此有时他们对行为者职场网络闲逛行为的判断和解释可能出现偏差（严瑜, 李彤, 2018）。职场网络闲逛行为归根结底是员工在工作时间从事与工作无关的事宜（Lim, 2002）。因此，当领导在日常工作中发现员工在工作时间"摸鱼"时，容易进行消极归因，认为该员工在日常工作中也会经常性地表现出消极怠工、推诿工作甚至迟到早退等，即生产越轨行为（Kluemper et al., 2019）。而当领导认为行为者在工作中经常实施生产越轨行为时，会对其产生消极情感和态度，最终引发领导排斥（Lian et al., 2014）。

综上所述，行为者的职场网络闲逛行为会让领导感知到行为者的生产越轨行为，进而诱发领导排斥行为。基于以上分析，本研究提出如下假设：

H5：领导感知的生产越轨行为在行为者职场网络闲逛行为与领导排斥之间起到中介作用。

（2）**行为者特征：行为者工作绩效的调节作用**

领导对行为者职场网络闲逛行为的反应可能受到行为者个体因素的调节作用（郭玉冬等, 2022）。高绩效行为者会提升领导的积极情绪，是领导眼中的"明星"员工（马君, 马兰明, 2023）。本研究推断行为者的工作绩效会影响领导对行为者职场网络闲逛行为的归因结果。具体来看，领导对行为的解释和推论过程受到领导对行为者总体评价的影响（Martinko et al., 2011）。当领导观察到高绩效行为者的职场网络闲逛行为时，倾向于将他们的职场网络闲逛行为视为工作任务之间表现出的一种短暂的休息和放松行为，甚至会认为这些"明星"员工拥有上班"摸鱼"的特权（Kluemper et al., 2019）。相反，当领导发现低绩效水平行为者在工作中"摸鱼"时，更容易进行消极归因，将它视为生产越轨行为（Bolino et al., 2010）。特别是，领导可能将行为者的低绩效表现归因于上班时间的上网闲

[①]鉴于观察者很难判断行为背后的原始动机（Dodge & Coie, 1987），本研究将在此部分讨论总体职场网络闲逛行为。

逛，继而更容易将他们的职场网络闲逛行为视为生产越轨行为（郑建君, 金盛华, 2009）。基于以上分析，本研究提出如下假设：

H6：行为者的工作绩效会减弱领导感知的生产越轨行为在行为者职场网络闲逛行为与领导排斥之间的中介作用。

（3）**观察者特征：领导权力距离的调节作用**

权力距离（power distance）是社会中人们接受权力不平等分配的程度。权力距离的差异在很大程度上影响了领导对员工行为的认知，以及对员工的行为作何反应（Lian et al., 2014）。高权力距离取向的领导认为员工应当严格遵守组织规范，服从领导指令。行为者的职场网络闲逛行为恰恰与领导的高权力距离取向相违背，会给领导的认知取向造成冲击，容易导致领导的消极归因，进而被视为生产越轨行为（张光磊等, 2018）。此外，高权力距离取向的领导倾向于通过独裁统治来维护自身的权力，会较少与员工进行沟通和交流，因此不容易认识到行为者在工作中表现出的一些“摸鱼”行为可能是旨在缓解自身工作疲劳的短暂间歇活动（严瑜, 何亚男, 2016）。基于以上分析，本研究提出如下假设：

H7：领导的权力距离会强化领导感知的生产越轨行为在行为者职场网络闲逛行为与领导排斥之间的中介作用。

（4）**社会学习机制：行为者职场网络闲逛行为、同事感知的职场网络闲逛行为规范与同事职场网络闲逛行为**

社会学习理论认为，个体的多数行为是通过观察他人的行为而习得的。虽然同事不具备领导者的权力、权威、奖惩等特征，但同事与行为者是同层级的横向平等关系，他们的横向互动构成了行为者日常社会交往的大部分内容，因此行为者的一言一行都会潜移默化地影响着同事，行为者很可能发挥了横向的角色学习榜样功能（肖金岑等, 2019）。具体到职场网络闲逛行为，行为者是同事有效的近距离观察对象，当行为者表现出职场网络闲逛行为时，他们便为其他同事提供了“何时摸鱼”、“如何摸鱼”以及“摸什么样的鱼”等一系列信息（严瑜, 李彤, 2018）。同事在与行为者的日常互动中不断获取这些信息，进而激发社会学习机制，使得自身也表现出职场网络闲逛行为（Lieke et al., 2016）。感知的职场网络闲逛行为规范（perceived norm of workplace cyberloafing）就是职场网络闲逛行为的主观规范，指个体在多大程度上认为职场网络闲逛行为是受到工作中的同事和上级认可的（朱金强, 徐世勇, 2015）。本研究认为当同事在工作中观察到行为者的职场网络闲逛行为时，会认为这种行为是被组织所允许的，进而对此行为进行学习和模仿（Askew et al.,

2019）。综上所述，本研究推断行为者的职场网络闲逛行为会让同事感知到高水平的职场网络闲逛行为规范，进而诱发同事的职场网络闲逛行为。基于以上分析，本研究提出如下假设：

H8：同事感知的职场网络闲逛行为规范在行为者职场网络闲逛行为与同事职场网络闲逛行为之间起到中介作用。

（5）**行为者特征：行为者组织地位的调节作用**

组织学习理论指出并不是所有观察到的行为都能被有效习得和模仿，这主要看观察者是否愿意模仿。组织成员地位（status）通常是指组织内个体受其他成员尊重或者钦佩的程度。在组织中，地位通常是非正式的组织等级，是其他成员赋予的等级排序（卫旭华等, 2017）。随着组织地位的提升，个体在组织内部的影响力也随之增强（刘智强等, 2015）。本研究推断行为者的组织地位影响同事横向学习的过程。组织地位反映了个体的组织威望、影响力以及受组织支持的程度。高组织地位的行为者更容易成为同事们的角色榜样，其言行易于被员工所观察和模仿，成为判断行为是否符合组织期望的参考标准。因此当同事观察到高组织地位行为者的职场网络闲逛行为时，更容易认为这种行为是组织所允许的，是符合组织规范的行为。基于以上分析，本研究提出如下假设：

H9：行为者的组织地位会强化同事感知的职场网络闲逛行为规范在行为者职场网络闲逛行为与同事职场网络闲逛行为之间的中介作用。

（6）**观察者特征：同事道德专注度的调节作用**

道德专注度（moral attentiveness）是指个体在其经历中，长期地感知和思考道德相关因素的程度（Reynolds, 2008）。道德专注度是一种相对较为稳定的道德型人格特征，体现了个体对道德问题的关注倾向（Zhu et al., 2016）。道德专注度可以帮助个体将道德规范应用于日常行为决策上，通过将可能的行为选择与这些规范进行比较，从而决定什么是最佳选择（Van Gils et al., 2015）。高道德专注度的同事普遍具有较高的道德意识（moral awareness），更倾向于将行为者的职场网络闲逛行为视为违反组织规范的行为（Khan et al., 2022）。因此，拥有高道德专注度水平的同事倾向于透过道德视角（moral lens）看待和反思行为者在工作中表现出的职场网络闲逛行为，不容易感知到职场网络闲逛行为规范，进而较少进行学习和模仿（Van Gils et al., 2015）。基于以上分析，本研究提出如下假设：

H10：同事的道德专注度会减弱同事感知的职场网络闲逛行为规范在行为者职场网络闲逛行为与同事职场网络闲逛行为之间的中介作用。

综上所述，本研究的理论框架如图 5 所示：

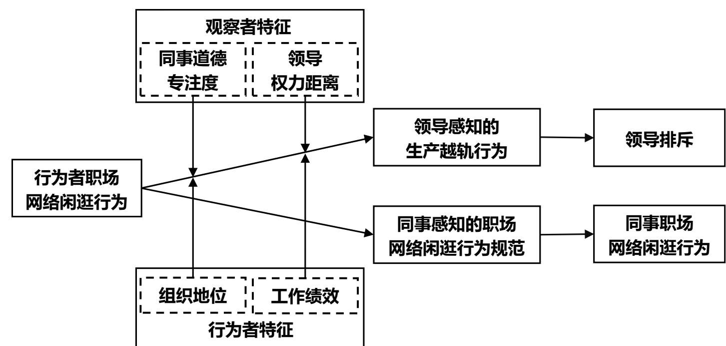


图 5 职场网络闲逛行为对观察者的人际效应机制模型

3.4 研究 4：行为者和观察者互动视角下职场网络闲逛行为作用结果的反馈效应

研究目标：采取行为者和观察者互动视角，探索内外部反馈下职场网络闲逛行为的动态变化轨迹。

研究 2 和研究 3 分别从行为者和观察者视角阐述了职场网络闲逛行为的作用结果。研究 4 将进一步探究上述作用效果在职场网络闲逛行为动态变化中的反馈效应。职场网络闲逛行为是一种动态的职场行为，会随着时间的推移展现出个体内部的变化性（Wagner et al., 2012），由于行为者可能会根据自身的行为体验（内部反馈）和观察者的行为反应（外部反馈）动态调整后续的职场网络闲逛行为，因此有必要引入内外部反馈路径，探究职场网络闲逛行为的动态演化过程，进而构建一个完整的闭环系统（Gabriel et al., 2018）。鉴于此，本研究将分别基于情绪维持模型（mood maintenance model）和对应推论理论（correspondent inference theory）探讨内外部反馈下职场网络闲逛行为的动态变化趋势及其边界条件。

（1）内部反馈：行为者工作绩效和工作幸福感的调节作用

个体在组织中会表现一种相对稳定的行为模式，因此行为者先前的职场网络闲逛行为会导致后续的职场网络闲逛行为（张靓婷等, 2021）。然而，同时有研究还发现个体先前的行为感受会显著影响后续的行为意愿（Gabriel et al., 2018）。因此，本研究推断行为者的工作绩效和工作幸福感会影响行为者后续实施职场网络闲逛行为的频率。根据情绪维持模型，当人们处于积极情绪时会继续选择那些可以给自己带来积极情绪的行为。因此，当先前的休闲型网络闲逛行为给行为者带来高水平的绩效水平和工作幸福感时，伴随出现的积极情绪会促使行为者维持甚至增加休闲型网络闲逛行为水平以保持自身的积极情绪（Gabriel et

al., 2018）。也就是说，工作绩效和工作幸福感可以起到内部正反馈的作用来增加行为者后续继续实施休闲型网络闲逛行为的可能性，进而实现行为的“上升螺旋”（Lin et al., 2019）。基于以上分析，本研究提出如下假设：

H11：行为者工作绩效调节行为者休闲型网络闲逛行为[①]与后续的休闲型网络闲逛行为之间的关系。行为者工作绩效越高，行为者休闲型网络闲逛行为与后续的休闲型网络闲逛行为越是正相关。

H12：行为者工作幸福感调节行为者休闲型网络闲逛行为与后续的休闲型网络闲逛行为之间的关系。行为者工作幸福感越高，行为者休闲型网络闲逛行为与后续的休闲型网络闲逛行为越是正相关。

（2）外部反馈：领导排斥和同事职场网络闲逛行为的调节作用

对应推论理论认为个体会通过观察他人的行为去解读他人的意图（Jones & Davis, 1965）。首先，作为组织的化身和代表，领导为整个组织确定基调，员工可以从领导行为中获得一系列可接受行为的暗示（Cortina, 2008）。当职场网络闲逛行为者感受到领导排斥时，行为者可能会认为领导这么做是为了惩戒自己，表明自己的“摸鱼”行为是不可取的（Howard, 2020）。在这种情况下，行为者可能减少后续实施职场网络闲逛行为的频率。因此，本研究推断领导对行为者采取的职场排斥行为越多，行为者越可能在后续减少自身的休闲型网络闲逛行为。

行为者不仅会对领导的行为进行解读，还会观察同事是否会实施类似的行为（Carpenter et al., 2017）。当行为者发现组织内部的其他同事也在实施职场网络闲逛行为时，行为者会将此解读为同事对自己的职场网络闲逛行为的支持。特别是，此时他们的身份将从原来的行为者转化为职场网络闲逛行为的观察者，从而使他们进一步认为该行为符合群体行为规范（张颖等, 2022）。在这种解读下，行为者会有较强的安全感，进而在后续工作中继续保持或增加休闲型网络闲逛行为（Liu et al., 2021）。基于以上分析，本研究提出如下假设：

H13：领导排斥调节行为者休闲型网络闲逛行为与后续的休闲型网络闲逛行为之间的关系。领导排斥越多，行为者休闲型网络闲逛行为与后续的休闲型网络闲逛行为越是负相关。

[①]鉴于应对型网络闲逛行为是一种反应性网络闲逛行为，显著受到外部干扰事件的影响，因此我们只将休闲型网络闲逛行为作为结果变量。

H14：同事职场网络闲逛行为调节行为者休闲型网络闲逛行为与后续的休闲型网络闲逛行为之间的关系。同事职场网络闲逛行为越多，行为者休闲型网络闲逛行为与后续的休闲型网络闲逛行为越是正相关。

本研究的理论框架如图 6 所示：

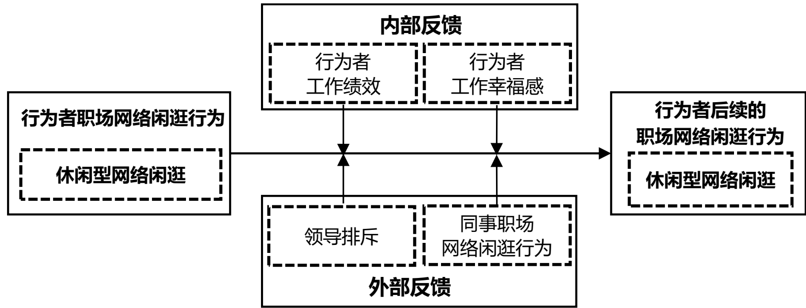


图 6 基于内外部反馈的职场网络闲逛行为动态变化机制模型

在上述理论模型中，本研究识别出了影响行为者后续职场网络闲逛行为的关键前因。然而各前因因素之间并不是相互独立的，特别是前因中还同时包含正向和负向调节变量，这说明前因之间可能存在着复杂的交互关系，对行为者后续的职场网络闲逛行为产生并发协同效应（Liu et al., 2023）。鉴于此，本研究将探索如下研究问题（research question）：

R1：行为者休闲型网络闲逛行为、行为者工作绩效、行为者工作幸福感、领导排斥以及同事职场网络闲逛行为之间如何共同影响行为者后续的休闲型网络闲逛行为？

4　理论建构与创新

在现代社会，工作和生活的界限变得愈发模糊，996、007 等工作方式让越来越多的人感到压力“爆棚”，上班“摸鱼”已成为当代职场人“反内卷”的一个主要途径。这也使得职场网络闲逛行为研究成为了学界所关注的前沿和热点。虽然通过解答“如何形成”的问题，现有研究已为企业管理者减少职场网络闲逛行为提供了一些建议。然而，职场网络闲逛行为无法避免，特别是在数字化技术已深深嵌入人们工作和生活的今天。如果刻意消除，反而会引发一系列的消极结果。因此，我们应该重点关注“如何作用”的问题，即明确职场网络闲逛行为的作用结果，进而对它进行科学治理。基于现实需求和研究缺口，本研究整合行为者和观察者视角，系统探讨职场网络闲逛行为的作用结果及其反馈效应，总体上形成职场网络闲逛行为从发挥作用到动态演化的全过程研究。本研究的理论创新主要体现在以下四个方面：

第一，构建职场网络闲逛行为的分类模型。构建科学合理的分类模型是开展职场网络闲逛行为理论研究的基础（Robinson & Bennett, 1995）。通过文献分析发现，目前关于职场

网络闲逛行为的分类主要考虑两方面的因素：特征和目的。特征视角主要关注职场网络闲逛行为在表现形式上的差异，而目的视角则聚焦于行为的潜在原因（Spector, 2011）。然而，无论是根据特征视角还是目的视角来划分均是片面的、不完整的，这说明现有的分类方法未能很好地区分不同类型的职场网络闲逛行为（Lim, 2002; Mercado et al., 2017; 张永军等, 2015）。另外，已有量表的开发年代普遍较为久远，而现如今科学技术的发展日新月异，新型通讯媒介（如微信、钉钉、飞书等）早已经成为员工日常工作和生活的主要途径，职场网络闲逛行为也表现出了全新的内容和形式。这说明现有的量表可能很难捕捉到数字化办公场所的职场网络闲逛行为。本研究整合特征和目的视角，识别两个核心维度，构建一个 2×2 职场网络闲逛行为构念模型，并遵循量表开发的基本范式，在数字化情境下开发一个信效度俱佳的职场网络闲逛行为量表。这将为职场网络闲逛行为的分类研究提供一个新的视角，并为后续的实证研究奠定前期基础。

第二，构建职场网络闲逛行为对行为者的利弊效应机制模型。以往研究主要关注个体实施职场网络闲逛行为的原因，如个体因素、领导因素及组织因素等。近年来职场网络闲逛行为的积极效应和负面影响研究逐渐成为一个新的研究热点和重点。虽然有学者开始从行为者视角探讨了实施职场网络闲逛行为的成本与收益，但常出现研究结论不一致的现象。出现正负效应相悖的根源可能在于未能很好区分不同类型的职场网络闲逛行为（Mercado et al., 2017），因此有必要探究不同类型的职场网络闲逛行为对行为者的影响是否存在差异，并揭示其中的作用路径及其边界条件。本研究基于资源保存理论构建了职场网络闲逛行为对行为者的利弊效应机制模型，提出休闲型网络闲逛行为和应对型网络闲逛行为分别通过资源增益机制（工作活力）和资源损耗机制（情绪耗竭）对工作结果（工作绩效和工作幸福感）分别产生积极和消极影响，并探讨了工作自主性在其中的权变作用。这将为行为者视角下职场网络闲逛行为的作用结果出现正负效应相悖的现象提供一个全新的解释。

第三，构建职场网络闲逛行为对观察者的人际效应机制模型。观察者对职场网络闲逛行为的反应会影响行为者后续的态度和行为，可见职场网络闲逛行为的利弊结果还取决于它对观察者的人际影响。因此，观察者在看到行为者的职场网络闲逛行为后会如何进行认知处理，进而会引起怎样的行为反应是本研究拟解决的第三个关键科学问题。领导视角下，本研究基于归因理论提出行为者的职场网络闲逛行为会让领导感知到行为者的生产越轨行为，进而诱发领导排斥行为，并探讨了行为者工作绩效和领导权力距离的调节作用。同事视角下，本研究基于社会学习理论提出行为者的职场网络闲逛行为会让同事感知到高水平

的职场网络闲逛行为规范，进而诱发同事的职场网络闲逛行为，并探讨了行为者组织地位和同事道德专注度的调节作用。上述研究结论有望填补观察者视角下职场网络闲逛行为人际效应机制的理论空白。

第四，构建基于内外部反馈的职场网络闲逛行为动态变化机制模型。职场网络闲逛行为会随着时间的推移发生变化。行为发生后，行为者会根据自身的内在行为体验与观察者的外在行为反应来增加或减少后续的职场网络闲逛行为。因此，行为者在接收到内外部反馈之后如何动态调整自身的职场网络闲逛行为是本研究拟解决的第四个关键科学问题。本研究基于情绪维持模型和对应推论理论探讨了职场网络闲逛行为的作用结果在行为动态变化中的反馈效应。特别是，本研究将同时结合 fsQCA 和 NCA 方法，从组态视角探索出不同的前因条件组合对行为者后续职场网络闲逛行为的协同联动机理，进而全面揭示在多主体互动博弈下行为的演化过程。这将为职场网络闲逛行为的前因研究和结果研究之间搭建对话的桥梁。

参考文献

程垦, 王艺霏, 林英晖, 王菁. (2022). 观察者对亲组织不道德行为的反应及其反馈效应. *心理科学进展*, *30*(9), 1944–1954.

褚福磊, 王蕊, 高中华. (2018). 新员工资质过剩动态变化及作用机制: 组织社会化视角. *心理科学进展*, 26(12), 2101–2112.

崔智淞, 王弘钰, 赵迪. (2022). "忠臣"还是"逆臣"?员工建设性越轨行为对主管绩效评价的非线性影响机制. *心理科学*, *45*(1), 90–96.

郭玉冬, 欧琪雯, 段锦云. (2022). 领导者对员工主动行为的心理与行为反应. *心理科学进展*, *30*(5), 1158–1167.

何伟怡, 陈璐璐. (2022). 相对剥夺感对网络怠工的影响——基于情绪耗竭和时间压力的中介调节机制. *南开管理评论*, (1), 213–226.

李玲玲, 黄桂. (2021). 组织中个体主动性行为"利与弊". *心理科学进展*, *29*(8), 1484–1496.

林玲, 唐汉瑛, 马红宇. (2010). 工作场所中的反生产行为及其心理机制. *心理科学进展*, *18*(1), 151–161.

刘晨. (2021). 从"坏苹果"到"好公民":道德清洁理论视角下网络怠工行为向组织公民行为的转化机制. *中国人力资源开发*, *38*(10), 51–63.

刘智强, 邓传军, 廖建桥, 龙立荣. (2015). 组织支持, 地位认知与员工创新:雇佣多样性视角. *管理科学学报*, *18*(10), 80–94.

马君, 马兰明. (2023). 明星员工的社交悖论:毁方瓦合还是卓尔不群. *南开管理评论*, 1–17. http://kns.cnki.net/kcms/detail/12.1288.F.20230116.1122.001.html.

聂琦, 张捷, 彭坚, 毕砚昭. (2020). 养精蓄锐:工间微休息研究述评与展望. *外国经济与管理*, *42*(6), 69–85.

王弘钰, 崔智淞, 邹纯龙, 于佳利, 赵迪. (2019). 忠诚还是叛逆?中国组织情境下的员工越轨创新行为.*心理科学进展*, 27(6), 975–989.

王双龙, 张馨月. (2021). 网络闲逛行为对工作倦怠的作用机制研究. *软科学*, *35*(1), 6, 120–125.

魏昕, 张志学. (2014). 上级何时采纳促进性或抑制性进言?——上级地位和下属专业度的影响. *管理世界*, (1), 132–143+175.

卫旭华, 邵建平, 王傲晨, 江楠. (2017). 组织成员地位的形成及影响机制. *心理科学进展*, *25*(11), 1972–1981.

肖金岑, 赵修文, 张友欣, 卿涛. (2019). 知识型员工向同事横向学习的机制研究:自我效能与社会交换的作用. *科学学与科学技术管理*, *40*(8), 109–125.

严瑜, 何亚男. (2016). 领导对建言反应的动机感知作用机制:基于归因理论的阐释. *心理科学进展*, *24*(9), 1457–1466.

严瑜, 李彤. (2018). 工作场所不文明行为受害者向实施者反转的机制. *心理科学进展*, *26*(7), 1307–1318.

张光磊, 陈汇, 刘文兴. (2018). 兼爱而相诺:基于代际特征的权力距离感知差异对员工工作绩效影响的案例研究. *管理评论*, *30*(11), 289–306.

张靓婷, 王斌, 付景涛. (2021). 组织社会化视角下员工组织公民行为动态变化趋势及其形成机制. *心理科学进展*, *29*(12), 2105–2118.

张生太, 张梦桃, 白少一, 仇泸毅, 刘娜. (2021). WSR 方法论视角下环境不确定性对网络怠工的影响——高管团队冲突的中介作用. *管理评论*, *33*(5), 208–216.

张银普, 骆南峰, 石伟. (2016). 经验取样法——一种收集 “真实” 数据的新方法. *心理科学进展*, *24*(2), 305–316.

张颖, 段锦云, 王甫希, 屈金照, 彭雄良. (2022). "近朱者赤":同事主动行为如何激发员工动机和绩效. *心理学报*, *54*(5), 516–528.

张永军, 于瑞丽, 赵国祥, 王明辉. (2015). 被动还是主动: 反应性与前摄性反生产行为解析. *心理研究*, *8*(3), 68–76.

郑建君, 金盛华. (2009). 领导领域中归因理论的研究述评. *心理科学进展*, *17*(2), 432–441.

朱金强, 徐世勇. (2015). 反生产力工作行为与亲社会违规行为——基于道德补偿理论的视角. *经济管理*, *37*(10), 75–85.

Aghaz, A., & Sheikh, A. (2016). Cyberloafing and job burnout: An investigation in the knowledge-intensive sector. *Computers in Human Behavior*, *62*, 51–60.

Akbulut, Y., Dönmez, O., & Dursun, Ö. Ö. (2017). Cyberloafing and social desirability bias among students and employees. *Computers in Human Behavior*, *72*, 87–95.

Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Bauer, J. A., & Coovert, M. D. (2014). Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior*, *36*, 510–519.

Askew, K. L., Ilie, A., Bauer, J. A., Simonet, D. V., Buckner, J. E., & Robertson, T. A. (2019). Disentangling how coworkers and supervisors influence employee cyberloafing: what normative information are employees attending to?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *26*(4), 526–544.

Bennett, A. A., Gabriel, A. S., & Calderwood, C. (2020). Examining the interplay of micro-break durations and activities for employee recovery: A mixed-methods investigation. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(2), 126–142.

Blanchard, A. L., & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in human Behavior*, *24*(3), 1067–1084.

Blau, G., Yang, Y., & Ward-Cook, K. (2006). Testing a measure of cyberloafing. *Journal of Allied Health*, *35*(1), 9–17.

Block, W. (2001). Cyberslacking, business ethics and managerial economics. *Journal of Business Ethics*, *33*(3), 225–231.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a “good soldier” to do?. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(6), 835–855.

Carpenter, N. C., Rangel, B., Jeon, G., & Cottrell, J. (2017). Are supervisors and coworkers likely to witness employee counterproductive work behavior? An investigation of observability and self–observer convergence. *Personnel Psychology*, *70*(4), 843–889.

Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, *33*(1), 55–75.

Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1429–1448.

De Lara, P. Z. M. (2007). Relationship between organizational justice and cyberloafing in the workplace: Has “anomia” a say in the matter?. *CyberPsychology & Behavior*, *10*(3), 464–470.

Dodge, K. A., & Coie, J. D. (1987). Social-information-processing factors in reactive and proactive aggression in children's peer groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, *53*(6), 1146–1158.

Gabriel, A. S., Koopman, J., Rosen, C. C., & Johnson, R. E. (2018). Helping others or helping oneself? An episodic examination of the behavioral consequences of helping at work. *Personnel Psychology*, *71*(1), 85–107.

Gökçearslan, Ş., Mumcu, F. K., Haşlaman, T., & Çevik, Y. D. (2016). Modelling smartphone addiction: The role of smartphone usage, self-regulation, general self-efficacy and cyberloafing in university students. *Computers in Human Behavior*, *63*, 639–649.

Henle, C. A., & Blanchard, A. L. (2008). The interaction of work stressors and organizational sanctions on cyberloafing. *Journal of Managerial Issues*, *20*(3), 383–400.

Henle, C. A., Kohut, G., & Booth, R. (2009). Designing electronic use policies to enhance employee perceptions of fairness and to reduce cyberloafing: An empirical test of justice theory. *Computers in Human Behavior*, *25*(4), 902–910.

Hu, Y., Chen, Y., & Ye, M. (2021). Eager to belong: Social cyberloafing as a coping response to workplace ostracism. *Current Psychology*, 1-10. *10.1007/s12144-021-01690-y.*

Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *105*(6), 577–596.

Jones, E.E., & Davis, K.E. (1965). From acts to dispositions the attribution process in person perception. *Advances in Experimental Social Psychology*, *2*(1), 219–266.

Kamins, A. (1995). *Cyber-loafing: Does employee time online add up to net losses?*. New York Daily News, July.

Kausto, J., Elo, A. L., Lipponen, J., & Elovainio, M. (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being: Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *14*(4), 431–452.

Khan, R., Murtaza, G., Neveu, J. P., & Newman, A. (2022). Reciprocal relationship between workplace incivility and deviant silence—The moderating role of moral attentiveness. *Applied Psychology*, *71*(1), 174–196.

Kim, S., Cho, S., & Park, Y. (2022). Daily microbreaks in a self-regulatory resources lens: Perceived health climate as a contextual moderator via microbreak autonomy. *Journal of Applied Psychology*, *107*(1), 60–77.

Kim, S., Park, Y., & Niu, Q. (2017). Micro-break activities at work to recover from daily work demands. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(1), 28–44.

Kluemper, D. H., Mossholder, K. W., Ispas, D., Bing, M. N., Iliescu, D., & Ilie, A. (2019). When core self-evaluations influence employees' deviant reactions to abusive supervision: The moderating role of cognitive ability. *Journal of Business Ethics*, *159*, 435–453.

Koay, K. Y. (2018). Workplace ostracism and cyberloafing: A moderated–mediation model. *Internet Research*, *28*(4), 1122–1141.

Lanaj, K., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Barnes, C. M., & Harmon, S. J. (2013). The double-edged sword of decentralized planning in multiteam systems. *Academy of Management Journal*, *56*(3), 735–757.

Li, S. M., & Chung, T. M. (2006). Internet function and Internet addictive behavior. *Computers in Human Behavior*, *22*(6), 1067–1071.

Lian, H., Ferris, D. L., Morrison, R., & Brown, D. J. (2014). Blame it on the supervisor or the subordinate? Reciprocal relations between abusive supervision and organizational deviance. *Journal of Applied Psychology*, *99*(4), 651–664.

Liberman, B., Seidman, G., McKenna, K. Y., & Buffardi, L. E. (2011). Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, *27*(6), 2192–2199.

Lieke, L., Johns, G., Lyons, B. J., & ter Hoeven, C. L. (2016). Why and when do employees imitate the absenteeism of co-workers?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *134*, 16–30.

Lim, P. K., Koay, K. Y., & Chong, W. Y. (2021). The effects of abusive supervision, emotional exhaustion and organizational commitment on cyberloafing: A moderated-mediation examination. *Internet Research*, *31*(2), 497–518.

Lim, V. K. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(5), 675–694.

Lim, V. K., & Chen, D. J. (2012). Cyberloafing at the workplace: Gain or drain on work?. *Behaviour & Information Technology*, *31*(4), 343–353.

Lin, K. J., Savani, K., & Ilies, R. (2019). Doing good, feeling good? The roles of helping motivation and citizenship pressure. *Journal of Applied Psychology*, *104*(8), 1020–1035.

Liu, B., Cui, Z., & Nanyangwe, C. N. (2023). How line-manager leadership styles and employee-perceived HRM practices contribute to employee performance: A configurational perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, *44*(1), 156–171.

Liu, H., Ji, Y., & Dust, S. B. (2021). “Fully recharged” evenings? The effect of evening cyber leisure on next-day vitality and performance through sleep quantity and quality, bedtime procrastination, and psychological detachment, and the moderating role of mindfulness. *Journal of Applied Psychology*, *106*(7), 990–1006.

Mahatanankoon, P., Anandarajan, M., & Igbaria, M. (2004). Development of a measure of personal web usage in the workplace. *CyberPsychology & Behavior*, *7*(1), 93–104.

Martinko, M. J., Harvey, P., & Dasborough, M. T. (2011). Attribution theory in the organizational sciences: A case of unrealized potential. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(1), 144–149.

Mercado, B. K., Giordano, C., & Dilchert, S. (2017). A meta-analytic investigation of cyberloafing. *Career Development International*, *22*(5), 546–564.

O'Neill, T. A., Hambley, L. A., & Bercovich, A. (2014). Prediction of cyberslacking when employees are working away from the office. *Computers in Human Behavior*, *34*, 291–298.

Pindek, S., Krajcevska, A., & Spector, P. E. (2018). Cyberloafing as a coping mechanism: Dealing with workplace boredom. *Computers in Human Behavior*, *86*, 147–152.

Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Toledano, L. S., Amarnani, R. K., Tolentino, L. R., & Tang, R. L. (2011). Yielding to (cyber)-temptation: Exploring the buffering role of self-control in the relationship between organizational justice and cyberloafing behavior in the workplace. *Journal of Research in Personality*, *45*(2), 247–251.

Reynolds, S. J. (2008). Moral attentiveness: Who pays attention to the moral aspects of life?. *Journal of Applied Psychology*, *93*(5), 1027–1041.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, *38*(2), 555–572.

Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, *21*(4), 342–352.

Spitzmuller, M., & Van Dyne, L. (2013). Proactive and reactive helping: Contrasting the positive consequences of different forms of helping. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(4), 560–580.

Tsai, H. Y. (2023). Do you feel like being proactive day? How Daily Cyberloafing Influences Creativity and Proactive Behavior: The Moderating Roles of Work Environment. *Computers in Human Behavior*, *138*, 107470. 10.1016/j.chb.2022.107470.

Ugrin, J. C., & Pearson, J. M. (2013). The effects of sanctions and stigmas on cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, *29*(3), 812–820.

Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, *26*(2), 190–203.

Wagner, D. T., Barnes, C. M., Lim, V. K., & Ferris, D. L. (2012). Lost sleep and cyberloafing: Evidence from the laboratory and a daylight saving time quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, *97*(5), 1068–1076.

Wu, J., Mei, W., Liu, L., & Ugrin, J. C. (2020). The bright and dark sides of social cyberloafing: Effects on employee mental health in China. *Journal of Business Research*, *112*, 56–64.

Zhang, J., Akhtar, M. N., Zhang, Y., & Sun, S. (2020). Are overqualified employees bad apples? A dual-pathway model of cyberloafing. *Internet Research*, *30*(1), 289–313.

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(5), 621–644.

Zhong, J., Chen, Y., Yan, J., & Luo, J. (2022). The mixed blessing of cyberloafing on innovation performance during the COVID-19 pandemic. *Computers in Human Behavior*, *126*, 106982.

Zhu, J., Wei, H., Li, H., & Osburn, H. (2021). The paradoxical effect of responsible leadership on employee cyberloafing: A moderated mediation model. *Human Resource Development Quarterly*, *32*(4), 597–624.

Zhu, W., Treviño, L. K., & Zheng, X. (2016). Ethical leaders and their followers: The transmission of moral identity and moral attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, *26*(1), 95–115.

The outcome of workplace cyberloafing and its feedback effects

CUI Zhisong[1], JIA Jianfeng[2], ZOU Chunlong[3], LI Ruiqin[4]

([1]School of Business Administration, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang, 330032) ([2]School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang, 110167) ([3]School of Information Management, Heilongjiang University, Harbin, 150080) ([4]School of Business, Shandong University, Weihai, 264209)

Abstract: Workplace cyberloafing has become increasingly common within organizations due to the intensification of work pressure and the development of a digital office. The phenomenon has attracted extensive interest among practitioners and academicians. This project discusses the outcome of workplace cyberloafing and its feedback effects by integrating actor and observer perspectives. The main contents include: (1) identifying core dimensions of cyberloafing, and categorizing different types of workplace cyberloafing; (2) testing the pros and cons of workplace cyberloafing from an actor-centered perspective; (3) unveiling the interpersonal effects of workplace cyberloafing on the leader and coworkers from an observer-centered perspective; (4) exploring the change trajectory of workplace cyberloafing from an interaction perspective, between the actor and observer. The four studies connect with each other and progress gradually, constituting a complete closed-loop system unveiling the whole process of workplace cyberloafing from its

functions to its adjustment in response to feedback. The results of this study are expected to promote the development and innovation of the field of workplace cyberloafing research, and provide practical guidance for organizations to deal with workplace cyberloafing.

Key words: Workplace cyberloafing, feedback, actor, observer